

Personalbericht 2015

Leistung aus Leidenschaft



Inhalt

Über die Deutsche Bank

Grußwort von Karl von Rohr und Pippa Lambert – 04
Ziele Strategie 2020 – 05
Unternehmensprofil – 06

1 – Strategische HR-Agenda

Nachhaltige Leistung für die Bank erbringen – 08
Eine starke Unternehmenskultur für eine bessere Bank – 10
Diversity als Voraussetzung für langfristigen Erfolg – 13

2 – Mitarbeiter entwickeln, gewinnen und vergüten

Mitarbeiter fördern und zukünftige Führungskräfte entwickeln – 19
Ein ausgewogener Ansatz bei der Rekrutierung – 23
Anpassung des Vergütungsmodells an sich wandelnde Anforderungen – 26

3 – Veränderungen begleiten

Enge Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern der Bank – 31
Langfristig auf Veränderungen vorbereiten – 32

4 – Ergänzende Informationen

Ausgewählte Personalkennzahlen des Konzerns – 34
Über den Bericht – 38
Impressum – 39

Über die Deutsche Bank

Grußwort von Karl von Rohr
und Pippa Lambert – 04

Ziele Strategie 2020 – 05

Unternehmensprofil – 06

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen der Strategie 2020, die im April 2015 bekannt gegeben und im Oktober im Detail vorgestellt wurde, strafft die Deutsche Bank ihr Geschäftsmodell und ihre globale Präsenz, ordnet die Geschäftsbereiche neu, baut Komplexität ab, investiert in neue technologische Lösungen und reduziert Kosten.

Dabei hängt der Erfolg der Strategie 2020 maßgeblich von den Kenntnissen und Erfahrungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab – und somit von unserer Fähigkeit, diese an die Bank zu binden, zu motivieren und zu entwickeln sowie gezielt neue Mitarbeiter zu gewinnen. Nur so können wir die anstehenden Herausforderungen meistern und sich ergebende Chancen nutzen. Daher werden Investitionen in unsere Mitarbeiter auch zukünftig von größter Bedeutung sein.

Dieser Bericht stellt die wichtigsten Mitarbeiterkennzahlen der Deutschen Bank vor und bietet Einblicke in die Personalarbeit, vor allem dazu, wie die strategischen Prioritäten mithilfe von gezielten Initiativen umgesetzt werden. Des Weiteren zeigt er anschaulich, was wir 2015 in Bezug auf unsere Unternehmenskultur, beim Thema Vielfalt (Diversity) und Inclusion, bei Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, Vergütung und Zusatzleistungen, im Veränderungsmanagement sowie in der Zusammenarbeit mit unseren Sozialpartnern erreicht haben.

Als Kontrollfunktion der Bank hat sich die Rolle des Personalbereichs in den vergangenen Jahren gewandelt. Mehr als zuvor agiert er in Partnerschaft mit dem Senior Management sowie mit allen Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen. Maßgeblich hierbei ist der kontinuierliche Fokus auf die Werte und Überzeugungen der Bank: Sie bilden die Grundlage des HR-Leitbildes und einer Reihe von Selbstverpflichtungen des Personalbereichs.


Unser außerordentlicher Dank gilt allen Mitarbeitern der Bank sowie den Arbeitnehmervertretern. Aufgrund der engen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit konnten wir bei unseren strategischen Prioritäten 2015 gute Fortschritte erzielen – und das trotz der zahlreichen Herausforderungen. Für die Umsetzung der erheblichen organisatorischen Veränderungen im Rahmen der Strategie 2020 ist es von entscheidender Bedeutung, diesen konstruktiven Dialog fortzuführen.

2016 wird ein weiteres anspruchsvolles Jahr voller Veränderungen für die Deutsche Bank. Dabei ist es unser ausdrückliches Ziel, die gesamte Organisation und alle ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, nachhaltige Leistung zu erbringen.

Mit freundlichen Grüßen



Karl von Rohr
Mitglied des Vorstands



Pippa Lambert
Global Head of Human Resources

Frankfurt am Main, März 2016

Ziele Strategie 2020

»Ich sehe vier Hauptziele: Erstens: Wir wollen die Deutsche Bank einfacher und effizienter machen. Indem wir uns auf das konzentrieren, wo wir einen echten Mehrwert bieten können, werden wir zu einer besseren Bank. Das bedeutet, dass wir die Anzahl unserer Produkte und Dienstleistungen verkleinern, die Beziehungen zu unseren wichtigsten Kunden vertiefen und unser Augenmerk auf die Zahl der Standorte richten, in denen wir tätig sind. Zweitens wollen wir das Risikoprofil der Bank reduzieren. Dies bedeutet, dass wir nicht in Randgeschäften aktiv werden, bei denen wir Zweifel haben und die eventuell für uns zu Strafzahlungen oder Rechtsvergleichen führen könnten. Drittens: Wir wollen besser kapitalisiert sein, so dass wir nicht länger den regulatorischen Vorgaben und Markterwartungen hinterherlaufen. Und schließlich wollen wir eine besser geführte Bank sein.«

Botschaft von John Cryan zur Strategie 2020 an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
29. Oktober 2015

		Finanzziele	
		2018	2020
Schlanker und effizienter	Harte Kernkapitalquote	≥12,5%	
	Verschuldungsquote	≥4,5%	≥5,0%
Geringere Risiken	Rendite nach Steuern auf materielles Eigenkapital	>10%	
	Dividende pro Aktie	Wettbewerbsfähige Ausschüttungsquote angestrebt	
Bessere Kapitalausstattung	Zinsunabhängige Aufwendungen ⁽¹⁾ , in Mrd €	<22,0	
	Aufwand – Ertrag Relation	~70%	~65%
Disziplinierter geführt	Risikogewichtete Aktiva ⁽²⁾ , in Mrd €	~320	~310

Finanzziele 2018/2020 unterstellen Wechselkurse von €/US-\$ 1,07 und €/£ 0,72

(1) Zinsunabhängige Aufwendungen ohne Aufwendungen für Restrukturierung und Abfindungen, Rechtsstreitigkeiten, Wertminderung auf den Geschäfts- und Firmenwert und andere immaterielle Vermögenswerte sowie Aufwendungen im Versicherungsgeschäft

(2) ohne regulatorische RWa-Inflation

Unternehmensprofil

»Wir wollen Finanzlösungen, Technologien, Produkte und Services anbieten, die die Erwartungen unserer Kunden übertreffen. In Deutschland, unserem wichtigen und starken Heimatmarkt, möchten wir über alle Kundensegmente hinweg der am meisten angesehene Finanzdienstleister sein. Wir wollen unter den Banken in Europa die Nummer eins für unsere Firmen- und institutionellen Kunden und Investoren sein. Und wir wollen die beste ausländische Bank in den Vereinigten Staaten und in Asien sein.«

Eine Botschaft von John Cryan an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 9. Februar 2016

Wir haben unsere operativen Geschäftsbereiche nach Kundengruppen umstrukturiert, um den Bedürfnissen der Kunden und den sich abzeichnenden regulatorischen Vorgaben gerecht zu werden.

Unternehmensbereiche
(bis 31. Dezember 2015)

Operative Geschäftsbereiche

Unternehmensbereiche
(seit 1. Januar 2016)



1

Strategische HR-Agenda

Nachhaltige Leistung für die Bank
erbringen – 08

Eine starke Unternehmenskultur
für eine bessere Bank – 10

Diversity als Voraussetzung
für langfristigen Erfolg – 13

Nachhaltige Leistung für die Bank erbringen

Die Personalarbeit der Deutschen Bank trägt maßgeblich dazu bei, den zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Durch partnerschaftliche Zusammenarbeit ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter ihr Potenzial voll entfalten und nachhaltige Leistung für das Unternehmen erbringen können, ist dabei das langfristige Leitbild. Zudem werden in der Personalarbeit drei konkrete strategische Prioritäten verfolgt. So sollen:

- die Expertise auf dem Gebiet Personalmanagement noch wirkungsvoller eingebracht werden, um die Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen beim Erreichen ihrer Ziele zu unterstützen;
- die Rolle des Bereichs als Kontrollfunktion für Personalmanagement in der gesamten Bank weiter intensiviert werden;
- die Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern gestärkt werden.

Im Jahr 2015 standen die Aktivitäten des Personalbereichs im Zeichen dieser Prioritäten, welche angesichts der Umsetzung der Strategie 2020 in den kommenden Jahren noch weiter in den Fokus gerückt sind.

HR-Expertise in partnerschaftlicher Zusammenarbeit einbringen

Die Beratung der Unternehmensbereiche zu allen HR-Themen und ein professionelles Leistungsangebot sollen positiv zu den Geschäftsergebnissen der Bank beitragen. Das bedeutet, dass der Personalbereich durch seine Expertise auf dem Gebiet Personalmanagement die Umsetzung der Strategie 2020 unterstützt und den Unternehmensbereichen Zugang zu Fachkräften mit den entsprechenden Kompetenzen und Kenntnissen verschafft. [Siehe Seite 23](#) Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der demografischen Entwicklung und ihrer Auswirkung auf die Organisation.

Die Deutsche Bank erarbeitet spezielle Lösungen für die Personalplanung, um das Verhältnis zwischen Nachfrage und Angebot an Ressourcen zu optimieren, sowie die Kostenbasis und den Personalbestand nachhaltig effizienter und effektiver zu steuern. Einer der wichtigsten Aspekte dabei ist es, Mitarbeiter durch die Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen auf neue Rollen innerhalb der Organisation vorzubereiten. Die Bank fördert die interne bereichsübergreifende Karrieremobilität, indem sie neue Einsatzmöglichkeiten für Mitarbeiter identifiziert sowie Schulungs- und Fortbildungsmöglichkeiten anbietet. [Siehe Seite 19](#) Neben der Begleitung strategischer Maßnahmen der Bank ermöglicht die interne Mobilität Mitarbeitern eine vielfältigere und erfülltere Karriere.

Gleichzeitig muss die Bank weiterhin neue Talente gewinnen, zum Beispiel als Teil ihrer Investitionen in die Digitalisierung im Rahmen der Strategie 2020. Sie will sich auch künftig als attraktiver und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber positionieren, der nachhaltige Leistung angemessen vergütet und attraktive Zusatzleistungen bietet. [Siehe Seite 27](#)

Der Personalbereich als Kontrollfunktion

Als wichtige Verteidigungslinie im Rahmen des Three Lines of Defence-Konzeptes (3LoD) der Bank konnte der Personalbereich 2015 Fortschritte verzeichnen. [Weitere Informationen: Kapitel Risiko- und Kapitalmanagementstrategie \(Geschäftsbericht 2015\)](#) Dies betrifft vor allem die Einführung und Überwachung von Kontrollen, die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Rolle von HR hinsichtlich dieser Kontrollen, sowie die Bestimmung von sogenannten Material Risk Takern (wesentliche Risikoträger). Diese wichtigen Maßnahmen, die sich auf alle Aktivitäten von der Rekrutierung und Personalentwicklung bis hin zu disziplinarischen Prozessen auswirken, werden 2016 fortgesetzt. [Siehe Seite 23 sowie Seite 10](#)

Um klare Standards für ein diszipliniertes Personalmanagement im Unternehmen zu setzen, hat die Deutsche Bank Anreiz- und Vergütungsstrukturen entwickelt, die ihre Unternehmenswerte widerspiegeln. Das bedeutet, dass Mitarbeiter im Rahmen etablierter Risikomanagement- und Governance-Strukturen für nachhaltige Leistung bezahlt werden. Die Faktoren Leistung, Verhalten im Einklang mit den Werten sowie Vergütung sind bereits enger als zuvor miteinander verknüpft, und die Bank optimiert das Verhältnis zwischen festen und variablen Vergütungsbestandteilen sowie die Auswirkung der Unternehmensergebnisse auf die Vergütung ihrer Mitarbeiter. [Siehe Seite 26](#)

Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern stärken

Investitionen in Mitarbeiter und die Förderung ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung sind zentraler Bestandteil der Personalarbeit. Das Unternehmen stärkt die Kompetenzen seiner Führungskräfte und überträgt ihnen Verantwortung – so sollen alle Mitarbeiter berufliche Erfolge erzielen sowie ihr Potenzial voll ausschöpfen können. [Siehe Seite 19](#) Ein neu gestaltetes Schulungsangebot trägt dazu bei, zukünftige Führungskräfte zu entwickeln, die verantwortlich handeln, die Werte der Bank (vor)leben und Mitarbeiter zu nachhaltigen, herausragenden Leistungen anspornen. [Siehe Seite 10](#)

Diversity und Inclusion sind wesentlich für den langfristigen Erfolg der Bank. Nur gemischte Teams – bestehend aus Mitarbeitern verschiedenster Herkunft, Bildungswege, Kenntnisse und Erfahrungen – können für die Bank nachhaltige Leistung erbringen. Beispielsweise hat die Deutsche Bank sowohl auf freiwilliger Basis als auch im Rahmen der in Deutschland gesetzlich verankerten Quoten bei der Entwicklung weiblicher Führungskräfte in der gesamten Organisation gute Fortschritte gemacht. Dies wird durch standardisierte und individuelle Programme, interne Karrieremobilität und Nachfolgeplanung unterstützt. [Siehe Seite 13](#)

Ausblick

Die Umsetzung der Strategie 2020 wird für die Bank 2016 und in den Folgejahren im Mittelpunkt stehen. Für die Personalarbeit bedeutet dies einen stärkeren Fokus auf Veränderungsmanagement und die Beratung der Unternehmensbereiche – um dazu beizutragen, Komplexität zu verringern, Effizienz zu steigern und eine effektive Organisation zu schaffen. Wesentlich bei der Vorbereitung und Umsetzung der strategischen Maßnahmen ist die enge Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern. [Siehe Seite 31](#)

Die strategischen Prinzipien und Prioritäten für den Personalbereich sind angesichts der Neuordnung der Bank in den Fokus gerückt. Um eine bessere Deutsche Bank zu schaffen, wollen wir Mitarbeiter in ihrer Entwicklung unterstützen und an das Unternehmen binden sowie weiterhin gezielt Fachkräfte mit den erforderlichen Kenntnissen und Kompetenzen gewinnen. Zudem gilt es, das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter während der Umsetzung der Strategie 2020 aufrechtzuerhalten.

Eine starke Unternehmenskultur für eine bessere Bank

Eine starke Unternehmenskultur bleibt für den langfristigen Erfolg und die Beziehungen der Deutschen Bank zu ihren Stakeholdern unerlässlich.

Seit dem Jahr 2013 setzt die Bank verschiedene Instrumentarien ein, um ihre Unternehmenskultur zu stärken: Das Senior Management setzt den Ton und lebt die Kultur vor; Mitarbeiter auf allen Ebenen werden eingebunden; die Werte und Überzeugungen in den Personalprozessen verankert; sowie geschäftliche Prozesse, Verfahren und Richtlinien an diese angepasst. Damit einher geht ein verstärktes Augenmerk auf Kontrollen und mehr Verantwortung des Einzelnen.

Verankerung der Werte in geschäftlichen Prozessen, Verfahren und Richtlinien

Seit Bekanntgabe der Strategie 2020 im April 2015 hat die Bank deren Umsetzung zügig vorgebracht. Dazu hat sie die Werte und Überzeugungen erfolgreich mit ihrer Strategie verknüpft. Zu den bereits angestoßenen Veränderungen gehören eine stärker fokussierte regionale Präsenz, ein einfacheres Produktangebot und ein sorgfältiger Ansatz bei Entscheidungen, mit welchen Kunden die Bank langfristig Beziehungen unterhalten möchte. [Weitere Informationen: Kapitel Strategie 2020 \(Geschäftsbericht 2015\)](#)

So hat sich die Deutsche Bank entschlossen, ihre Geschäftsaktivitäten in zehn Ländern und in bestimmten Produktkategorien zu beenden sowie ihr Engagement in einzelnen Kundensegmenten, wie beispielsweise Investmentbanking in Russland, einzuschränken. Die Prozesse zur Genehmigung neuer Produkte wurden verschärft sowie die Eignung bestehender Produktkategorien für verschiedene Kundensegmente überprüft. Im Anschluss wurden auch die Know-your-Customer (KYC)- und Aufnahmeprozesse für Neukunden sorgfältig geprüft. All diese Maßnahmen dienen der kontinuierlichen Verankerung der Werte Integrität, nachhaltige Leistung, Kundenorientierung und Disziplin.

Die Werte und Überzeugungen als Bestandteil aller Personalprozesse

Ein Schwerpunkt der Personalarbeit liegt auf der Verankerung der Werte und Überzeugungen in den Personalprozessen – von der Rekrutierung über die Leistungsbeurteilung und die Mitarbeiterentwicklung bis hin zu Beförderungs- und Vergütungsverfahren. Im Jahr 2015 erweiterte und standardisierte die Bank ihre Prozesse und Richtlinien für die Rekrutierung von Mitarbeitern und die Empfehlung von Kandidaten. So soll sichergestellt werden, dass neue Mitarbeiter die gewünschten Verhaltensweisen zeigen und die Unternehmenswerte leben. Zudem wurde im zweiten Jahr in Folge bei der jährlichen Leistungsbeurteilung gleichermaßen berücksichtigt, „wie“ Mitarbeiter an ihre Arbeit herangehen und die Werte in der Praxis umsetzen, und nicht nur, „was“ für Ergebnisse sie erzielen.

Die Deutsche Bank legt großen Wert darauf, dass die Leistung von Mitarbeitern ganzheitlich betrachtet wird, Vorgesetzte regelmäßig Feedback geben und notwendige Entwicklungsmaßnahmen daraus abgeleitet werden. Alle Programme zur Talententwicklung beinhalten eine wesentliche Komponente zur Unternehmenskultur. Bei Beförderungsentscheidungen für Mitarbeiter berücksichtigen Führungskräfte nun standardmäßig auch, wie diese die Werte und Überzeugungen im Alltag umsetzen.

Ein effizientes Management von Konsequenzen aus Fehlverhalten sowie Eskalations- und Sanktionsverfahren sind ebenfalls grundlegende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Verankerung des Kulturwandels. Aus diesem Grund wurden Prozesse und Verfahren verbessert und standardisiert und klare Eskalationsmechanismen eingeführt, um die Einhaltung von Compliance-Richtlinien zu überwachen sowie Fehlverhalten zu untersuchen und sanktionieren.

Vergütungsentscheidungen für Material Risk Taker – gemäß der Capital Requirements Directive IV der Europäischen Union sind das Mitarbeiter, deren Tätigkeit das Gesamtrisikoprofil der Bank beeinflusst – erfordern die angemessene Berücksichtigung und Dokumentation von Verhaltensfaktoren. Zur weiteren Stärkung der Kontrollumgebung wird die (positive oder negative) Einschätzung der bankweiten Kontrollfunktionen zu allen Material Risk Takern bei Entscheidungen zu deren Vergütung berücksichtigt. [Weitere Informationen: Vergütungsbericht 2015](#)

Mitarbeiter einbinden

Im Jahr 2015 schloss die Deutsche Bank eine Reihe interner Kampagnen und Workshops zur Sensibilisierung der Mitarbeiter zu den Werten und Überzeugungen ab. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln hinsichtlich einer Serie spezieller Seminare für Managing Director und Director in Deutschland wurde fortgesetzt und als festes Modul in die Führungskräfteentwicklung aufgenommen. Der Fokus liegt nun darauf, dass die Mitarbeiter die Werte und Überzeugungen aktiv in ihren Arbeitsalltag integrieren. In enger Zusammenarbeit mit Compliance wurde 2015 zum ersten Mal die neue Pflichtschulung für alle Mitarbeiter zum Verhaltens- und Ethikkodex der Deutschen Bank durchgeführt.

Das im Jahr 2014 eingeführte bankinterne „Culture Ambassadors“-Mitarbeiternetzwerk hat inzwischen mehr als 600 Mitglieder. Ziel des Netzwerks ist es, Mitarbeiter aller Bereiche, Regionen und Hierarchieebenen zusammenzubringen, um Erfahrungen und Beispiele zur Umsetzung der Werte auszutauschen und diese in ihren jeweiligen Teams und Tätigkeitsbereichen zu verankern. Darüber hinaus wurden 2015 auch 15 bereichsübergreifende Teams im Rahmen der „Living the Values Awards“ ausgezeichnet. Diese werden an Mitarbeiter vergeben, die im Rahmen von Projekten geschäftliche Erfolge erzielt und dabei in besonderem Maße die Werte und Überzeugungen der Bank vorgelebt haben.

Deutsche Bank People Survey 2015

Im Juni führte die Deutsche Bank ihre konzernweite Mitarbeiterbefragung (People Survey) durch. Sie misst den Grad der Verbundenheit mit dem Unternehmen (Commitment), das persönliche Engagement, die Befähigung der Mitarbeiter, ihre Kenntnisse in einem produktiven Arbeitsumfeld einzubringen (Enablement), sowie die Identifizierung mit den Werten und Überzeugungen. Fast 57.000 Mitarbeiter beziehungsweise 63 % der Gesamtbelegschaft (alle fest angestellten Mitarbeiter, einschließlich Postbank-Kollegen, die Teil von PBC Banking Services sind) nahmen 2015 am People Survey teil. Das entspricht einem Anstieg von 4,5 % gegenüber dem Vorjahr.

Die Umfrageergebnisse zeigen, wie Mitarbeiter die Bank und ihr unmittelbares Arbeitsumfeld erleben und wie sie mit ihren Führungskräften und Kollegen interagieren. Die Ergebnisse unterstützen das Senior Management dabei, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter ihr volles Potenzial ausschöpfen und nachhaltige Leistung für die Bank erbringen können.

93 %

Vertrautheit mit den Werten
und Überzeugungen

87 %

persönliche Motivation, sich in
überdurchschnittlichem Maß
einzusetzen

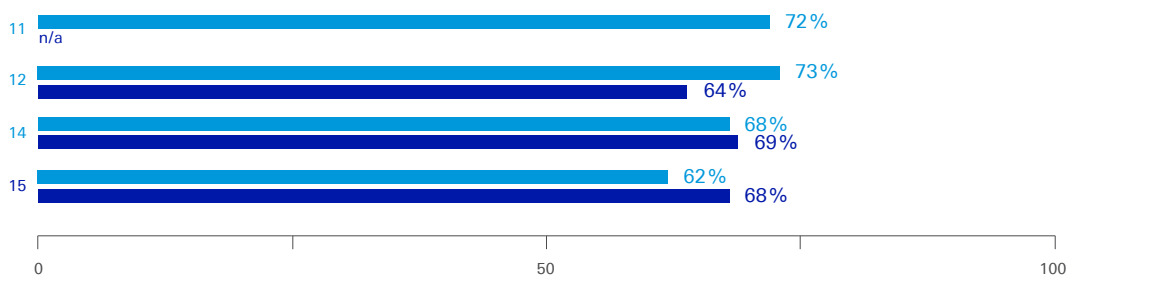
Gegenüber dem Jahr 2014, in dem der People Survey um Fragen zum Kulturwandel der Bank ergänzt wurde, belegen die Ergebnisse deutliche Fortschritte sowohl bei der Vertrautheit mit den Werten und Überzeugungen als auch bei deren Umsetzung: Nunmehr 93 % (2014: 85 %) kennen die Werte und Überzeugungen, während sich 61 % (und somit 5 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr) aktiv mit ihnen auseinandersetzen. Obwohl Mitarbeiter zunehmend Verhaltensänderungen wahrnehmen, wünschen sie sich gleichzeitig weitere konkrete Beispiele dafür, dass die Werte zur Erreichung strategischer Ziele beitragen. Das Augenmerk liegt nun darauf, dass die Werte in der Praxis gelebt und so Unternehmenskultur, Verhalten und Geschäftsergebnisse miteinander verknüpft werden.

People Survey 2015

In %

- Commitment-Index
- Enablement-Index

2015 wurden zur Teilnahme am People Survey alle fest angestellten Mitarbeiter einschließlich Postbank-Mitarbeiter der PBC Banking Services eingeladen. Mitarbeiter aller anderen Postbank-Gesellschaften nahmen nicht teil. Werte für 2014 wurden rückwirkend an geänderte Vergleichsgruppe angepasst. Umfrage im Jahr 2013 nicht durchgeführt.



Der Commitment-Index ging im Jahr 2015 auf 62 % zurück. Dies ist auch auf die zahlreichen internen und externen Herausforderungen zurückzuführen, vor denen die Deutsche Bank steht. Während die persönliche Motivation der Mitarbeiter stabil auf einem hohen Niveau lag, verringerte sich laut der Ergebnisse vom Juni 2015 die Identifikation mit der Bank. Der Enablement-Index war im Jahr 2015 nahezu unverändert: Die Mitarbeiter signalisierten, dass sie ihre Kenntnisse und Fähigkeiten nach wie vor gut in ihre Tätigkeit einbringen können und finden diese herausfordernd und interessant. Die Mitarbeiter äußerten jedoch auch, Hindernisse im Arbeitsalltag anzutreffen, die behoben werden müssen; dazu zählen beispielsweise einige ineffiziente Prozesse.

Die Ergebnisse des People Survey für 2015 wurden ab August intern kommuniziert. Der Schwerpunkt liegt seither auf drei bankweiten Folgemaßnahmen:

- Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter, um ein offeneres und transparenteres Arbeitsumfeld zu schaffen;
- Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen und sie für ihren Beitrag und ihre Entscheidungen in die Verantwortung nehmen;
- effektivitätshemmende Hindernisse beseitigen, indem Barrieren identifiziert und abgebaut werden.

Diese Maßnahmen wurden seither auch im Rahmen der Strategie 2020 adressiert. So wurde beispielsweise die Zahl der Ausschüsse reduziert, um Komplexität im Unternehmen abzubauen und Verantwortung klarer zuzuteilen.

Diversity als Voraussetzung für langfristigen Erfolg

Die Deutsche Bank ist entschlossen, ein Umfeld des Miteinanders zu schaffen, in der die Vielfalt (Diversity) ihrer Mitarbeiter, der Kunden und der Gesellschaft respektiert und geschätzt wird. Die Bank will die geeignetsten Mitarbeiter gewinnen, fördern und langfristig an sich binden – unabhängig von kulturellem Hintergrund, Nationalität, ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, sexueller Orientierung, körperlichen Fähigkeiten, Religion, Werdegang und Erfahrung. Diversity spielt in der Unternehmenskultur der Bank eine zentrale Rolle. Daher wird von Führungskräften erwartet, dass sie zu einem Arbeitsumfeld beitragen, in dem sich Mitarbeiter gegenseitig respektieren, ihr Potenzial voll entfalten und Erfolge erzielen können sowie entsprechend ihrer Leistung gefördert werden.

149 Nationalitäten
bei der Deutschen Bank (2014: 145)

Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis schaffen

Gemeinsam mit den anderen DAX-30-Unternehmen verpflichtete sich die Deutsche Bank im Jahr 2011 freiwillig, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis Ende 2018 deutlich zu erhöhen. Zu diesem Zweck bereitet die Bank gezielt Mitarbeiterinnen mit Entwicklungspotenzial auf ein breiteres Aufgabenspektrum und höherrangige Positionen vor: 2015 stieg der prozentuale Anteil der Frauen auf den Verantwortungsstufen Managing Director oder Director auf 20,5 %, verglichen mit 19,4 % im Jahr zuvor. Der Anteil der außertariflichen Mitarbeiterinnen erhöhte sich ebenfalls von 31,7 % im Vorjahr auf 32,5 %.

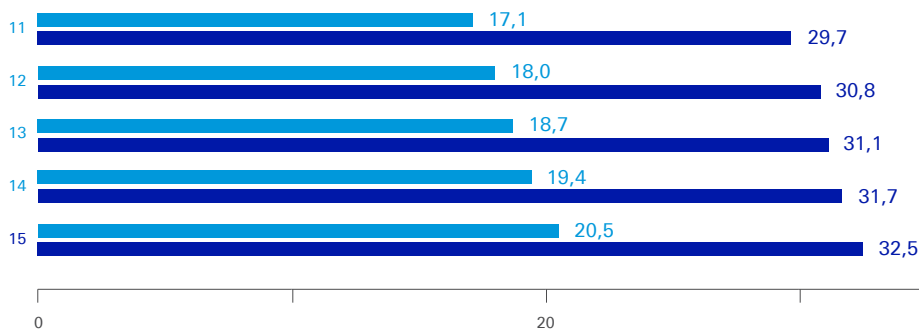
Anteil von Frauen in Führungspositionen gestiegen

In % zum Jahresende

- Weibliche Managing Director and Director
- Weibliche Officer

Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate

Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems; insbesondere Postbank, DB Investment Services und BHF (veräußert 2014); Sal. Oppenheim 2015 erstmals in das Corporate Title-System einbezogen



Zudem setzte die Deutsche Bank ihre Förderprogramme „Accomplished Top Leaders Advancement Strategy“ (ATLAS) und „Women Global Leaders“ (WGL) erfolgreich fort. Seit Auflegung des preisgekrönten ATLAS-Programms im Jahr 2009 haben 56 Frauen (davon 15 im Jahr 2015) daran teilgenommen, und rund die Hälfte der Absolventinnen

übernahm anschließend mehr Verantwortung. Im Jahr 2015 absolvierten 37 weibliche Director aus der gesamten Bank das gemeinsam mit der INSEAD Business School entwickelte und umgesetzte WGL-Programm; seit der Auflegung im Jahr 2010 wurde jede zweite Teilnehmerin innerhalb von drei Jahren nach Abschluss befördert.

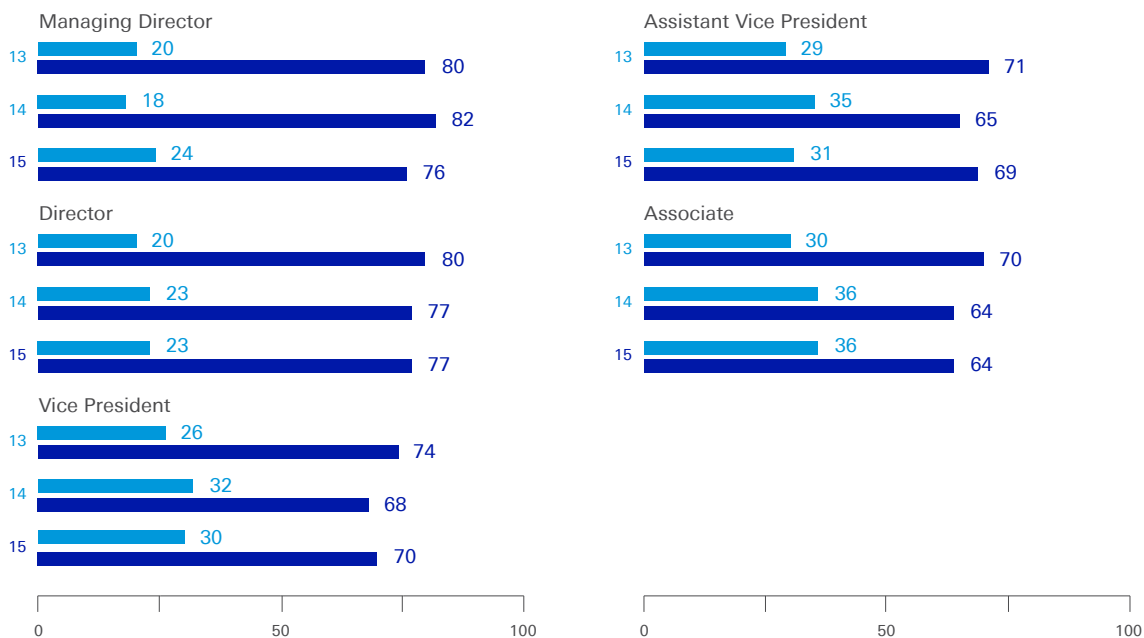
Auch bei der Rekrutierung von Mitarbeitern legt die Bank verstärktes Augenmerk auf ein ausgewogeneres Verhältnis von weiblichen und männlichen Kandidaten.

Von außerhalb eingestellte Mitarbeiter

In %

■ Frauen
■ Männer

Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems; insbesondere Postbank, DB Investment Services und BHF (veräußert 2014); Sal. Oppenheim 2015 erstmals in das Corporate Title-System einbezogen



Umsetzung der Regelungen zu Geschlechterquoten in Deutschland

Nach der freiwilligen Selbstverpflichtung aus dem Jahr 2011 setzt die Bank ihre gezielte Förderung von Frauen am Arbeitsplatz fort – seit 2015 auch gemäß der in Deutschland eingeführten gesetzlichen Regelungen zu Geschlechterquoten.

Mit einem Frauenanteil von 35 % im Aufsichtsrat zum Jahresende 2015 erfüllt die Deutsche Bank bereits die neue gesetzliche Vorgabe von 30 % für börsennotierte und mitbestimmungspflichtige deutsche Unternehmen.

35 % der Aufsichtsratsmitglieder der Deutsche Bank AG sind weiblich

Für den Vorstand der Deutschen Bank hat der Aufsichtsrat eine Zielgröße von mindestens einem weiblichen Mitglied bis 30. Juni 2017 definiert. Zum 1. November 2015 wurde Sylvie Matherat, Chief Regulatory Officer, in den Vorstand berufen, womit das Ziel bereits erfüllt ist. Mit Kim Hammonds, Chief Operating Officer, soll im Jahresverlauf 2016 eine weitere Frau in den Vorstand einziehen. Für die Vorstände oder Führungsgremien der übrigen Konzerngesellschaften, die unter das Gesetz zur Geschlechterquote fallen, hat sich die Bank ebenfalls jeweils das Ziel mindestens eines weiblichen Mitglieds gesetzt, sofern dies in der jeweiligen Jurisdiktion gesetzlich zulässig ist.

Umsetzung des deutschen Geschlechterquotengesetzes in der Deutsche Bank AG

	Stand per 31. Dezember 2015	Ziel per 30. Juni 2017	Ziel per 30. Dezember 2020
Frauen im Aufsichtsrat	35 %	30 %*	30 %*
Frauen im Vorstand	1	Mind. 1	Mind. 1
Ebene 1 unterhalb des Vorstands	17,9 %	17 %	20 %
Ebene 2 unterhalb des Vorstands	15,3 %	21 %	25 %

Alle Zahlen gültig für die Deutsche Bank AG. Für die Vorstände bzw. Geschäftsführungen der weiteren börsennotierten oder mitbestimmungspflichtigen Konzerngesellschaften in Deutschland hat die Bank folgende Ziele festgelegt: (1) Frauenanteil im Aufsichtsrat: 30 %; (2) Frauenanteil in den Vorständen bzw. Geschäftsführungen: Mindestens ein weibliches Mitglied; (3) die beiden Führungsebenen darunter: zum 30. Juni 2017 Ziele zwischen mindestens 15 % und mindestens 30 %, je nach Ausgangslage und unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgabe, dass Ziele nicht unter dem Ist-Zustand liegen dürfen, wenn die derzeitigen Quoten unter 30 % liegen; zum 31. Dezember 2020 liegen die entsprechenden Ziele durchgängig bei 30 %.

* Gesetzliche Vorgabe

Per 31. Dezember 2015 waren 17,9 % der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands der Deutschen Bank weibliche Führungskräfte sowie 15,3 % der zweiten Führungsebene. Die Bank hat sich entsprechend der gesetzlichen Vorgaben für 2017 und 2020 Ziele für diese Führungsebenen gesetzt. Der Ansatz zur Umsetzung der neuen Regelungen in der Deutschen Bank wurde von einer Reihe externer Stakeholder gewürdigt.

Standards etablieren und Führungsverantwortung erhöhen

Diversity ist in unseren Personalprozessen von der Rekrutierung bis hin zur Führungskräfteentwicklung verankert und bildet einen zentralen Aspekt aller HR-Leistungen, wie beispielsweise der Beratung zur Elternzeit oder Teilzeitbeschäftigung. Führungskräfte sind aufgefordert sicherzustellen, dass sie bei der Mitarbeiterentwicklung vielfältige Talente berücksichtigen und einen Führungsstil des Miteinanders pflegen. Auch die Einstellungs- und Beförderungsprogramme der Bank spiegeln diese Grundsätze wider.

Der Workshop „Umgang mit unbewussten Denkmustern“ für Managing Director und Director in Deutschland erfreut sich großer Nachfrage; rund 50 % der Zielgruppe hatten zum Jahresende 2015 bereits daran teilgenommen. Die Teilnehmerzahl am globalen E-Learning-Programm „Kluge Köpfe denken anders – Von der Bedeutung unterschiedlicher Sichtweisen“ erhöhte sich auf rund 8.190 Mitarbeiter zum Jahresende 2015 (2014: circa 6.000). Darüber hinaus hat die Deutsche Bank einen neuen Workshop – „From Unconscious Bias to Inclusive Leadership“ – entwickelt, mit dem das erlangte Bewusstsein in die Tat umgesetzt werden soll. Er ist speziell auf Führungskräfte der Stufen Vice President bis Managing Director ausgerichtet. Außerdem wurde im Jahr 2015 das bereichsübergreifende Programm dbMomentum in den USA gestartet, das sich an leistungsstarke farbige Vice Presidents richtet.

Globale Reichweite und regionaler Fokus

Die Diversity-Aktivitäten wurden 2015 weiter an länderspezifische oder regionale Gegebenheiten angepasst. So startete in Deutschland mit „Arbeiten@DB 4.0“ eine Initiative, die auf neue Anforderungen und Bedürfnisse reagiert: Dazu zählen die Digitalisierung und der demografische Wandel sowie die steigende Nachfrage von Mitarbeitern nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Diese Initiative ist vor dem Hintergrund einer zukunftsorientierten Personalplanung und -entwicklung besonders wichtig, um Aspekte wie den Einfluss der Digitalisierung und Generationenvielfalt in der Belegschaft auf die Mitarbeiterbindung und das Verhalten der Führungskräfte zu berücksichtigen. Nach dem Start der Initiative im Jahr 2015 konnten bereits erste konkrete Ergebnisse erzielt sowie mittel- bis langfristige Projekte abgeleitet werden. Dazu gehören neue Ansätze für den Wissenstransfer, die Förderung interner bereichsübergreifender Karrieren sowie spezielle Maßnahmen, um die Motivation und die Beschäftigungsmöglichkeiten von Mitarbeitern über 50 Jahren aufrechtzuerhalten. In enger Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern der Bank sowie internen und externen Spezialisten wird Arbeiten@DB 4.0 im Jahr 2016 fortgesetzt.

In Deutschland liegt ein besonderer Schwerpunkt auf der Generationenvielfalt, da hier Alter und Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter im Durchschnitt höher sind als in anderen Regionen. Die Deutsche Bank unterstützt Mitarbeiter in den verschiedenen Phasen ihres Arbeitslebens. Sie fördert aktiv den Dialog und Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Generationen und ermöglicht flexible Arbeitsmodelle. [Siehe Seite 32](#)

Alter

In %, Kopfzahl	2015	2014	2013	2012	2011
Bis 29 Jahre	18,4 %	18,8 %	18,9 %	19,8 %	21,0 %
30 – 39 Jahre	29,7 %	29,3 %	29,2 %	29,4 %	29,4 %
40 – 49 Jahre	28,6 %	29,6 %	30,6 %	30,8 %	30,7 %
Über 49 Jahre	23,3 %	22,3 %	21,3 %	20,0 %	18,9 %

Durchschnittsalter nach Regionen

In Jahren, Kopfzahl	2015	2014	2013	2012	2011
Deutschland	44,3	44,0	43,9	43,2	42,9
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	39,8	39,7	39,5	39,0	38,6
Nord- und Südamerika	40,5	40,4	40,3	39,9	39,5
Asien-Pazifik	33,6	33,2	33,0	32,9	32,6
Insgesamt	40,9	40,7	40,6	40,1	39,8

Die Deutsche Bank hat ihre Maßnahmen intensiviert, um männliche Mitarbeiter in bestimmte Themen und Leistungen wie Elternzeit, Kinderbetreuung und Teilzeitmodellen verstärkt mit einzubeziehen. [Siehe Seite 27](#) In der Region Asien-Pazifik wurden verschiedene Initiativen für und mit Männern durchgeführt – und das Thema bestimmte auch die Agenda der fünften jährlichen „Women in Asian Business“-Konferenz.

Zusammenarbeit mit internen und externen Interessengruppen

Im Jahr 2015 fand zum fünften Mal die jährliche globale Diversity-Woche der Bank statt, die Themen von Generationen- und Geschlechtervielfalt bis hin zu Inclusion umfasste. Mitarbeiter aus über 35 Ländern nahmen an rund 350 Veranstaltungen und Aktivitäten teil. Zudem hielt die Deutsche Bank auch die 21. „Women on Wall Street“-Konferenz ab.

Auf globaler Ebene engagiert sich das Unternehmen auch für die Belange lesbischer, schwuler, bi-, trans- oder intersexueller (LGBTI) Mitarbeiter und Mitmenschen und trägt jedes Jahr zu verschiedenen Veranstaltungen bei. Viele der Aktivitäten finden unter der Leitung oder Beteiligung des bankeigenen Mitarbeiternetzwerks dbPride statt. Das

Engagement der Deutschen Bank im Rahmen von LGBTI-Initiativen wurde bereits mehrfach gewürdigt. So erhielt sie im 13. Jahr in Folge die Höchstwertung von 100 Punkten im jährlichen Corporate Equality Index der Human Rights Campaign.

100 Höchstpunktzahl im jährlichen Corporate Equality Index der Human Rights Campaign, zum 13. Mal in Folge

Die Bank unterstützt eine Vielzahl von Mitarbeiternetzwerken, die zum Teil global tätig sind. Dazu gehört auch dbEnable, welches sich dem Thema der Behinderung widmet und in mehreren Regionen vertreten ist. In Deutschland arbeitet der Personalbereich zudem eng mit der Schwerbehindertenvertretung sowie mit Behindertenwerkstätten zusammen, um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen zu fördern. [Siehe Seite 31](#)

Die Maßnahmen der Deutschen Bank zur Verankerung von Diversity und Inclusion werden weithin anerkannt. Im Oktober 2015 schaffte es das britische Frauennetzwerk dbGO unter die zehn besten Mitarbeiterinnennetzwerke auf der von *The Economist* unterstützten ersten Ausgabe der „Global Diversity List“. Das Mitarbeiternetzwerk mit 1.000 Mitgliedern besteht zu 26 % aus Männern und konzentriert sich auf vier wesentliche Aspekte: Inspiration, Visibilität, Karriereentwicklung und Einfluss.

2

Mitarbeiter entwickeln, gewinnen und vergüten

Mitarbeiter fördern und zukünftige
Führungskräfte entwickeln – 19

Ein ausgewogener Ansatz bei der
Rekrutierung – 23

Anpassung des Vergütungsmodells
an sich wandelnde Anforderungen – 26

Mitarbeiter fördern und zukünftige Führungskräfte entwickeln

Die geschäftlichen Ergebnisse der Deutschen Bank hängen vor allem von ihren Mitarbeitern ab. Die Bank stärkt die Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern, um diese in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen sowie das Unternehmen erfolgreich für die Zukunft aufzustellen. Die Aktivitäten zur Mitarbeiterförderung und Weiterentwicklung orientieren sich daher an drei Prioritäten: Führungskompetenzen aufbauen und zukünftige Führungskräfte entwickeln; ein Umfeld schaffen, das nachhaltige Leistung ermöglicht; sowie die kontinuierliche berufliche und persönliche Weiterentwicklung aller Mitarbeiter fördern.

Führungskompetenzen aufbauen

Die Bank verfolgt bei der Führungskräfteentwicklung einen ganzheitlichen Ansatz, der die folgenden Elemente enthält: eine starke Fokussierung auf die Unternehmenskultur in Form der Werte und Überzeugungen, individuelle Führungskompetenzen, persönliche Weiterentwicklung als Grundhaltung und systematisches Lernen. Dabei baut die Deutsche Bank ihr Angebot für Führungskräfte auf allen Ebenen des Unternehmens kontinuierlich aus.

Im Jahr 2015 hat der Personalbereich die Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie die Nachfolgeplanung weiter vorangetrieben, die Neuordnung der bankinternen Führungsgremien unterstützt und Veränderungen im Senior Management begleitet, um die Komplexität in der Managementstruktur der Bank zu verringern. Die Deutsche Bank hat darüber hinaus ihre Führungsorganisation in Deutschland in allen Geschäftsbereichen vereinheitlicht und gestrafft sowie sieben Geschäftsregionen mit jeweils eigener Leitung etabliert. Damit wird auch dem Anspruch besserer Kundenorientierung und mehr Verantwortung vor Ort Rechnung getragen.

Für die 150 Top-Führungskräfte der Bank gibt es ein maßgeschneidertes Entwicklungsprogramm, das auf die Umsetzung der Strategie 2020 einzahlt. Damit baut die Bank auf ihrer Leadership-Diagnose auf, die spezifische Stärken und Entwicklungspotenziale dieser Führungskräfte identifiziert hat. Der nächste Schritt umfasst weitere personalisierte Entwicklungsmöglichkeiten zu Aspekten wie Teameffektivität, Coaching-Kompetenzen, kontinuierliches Executive Coaching sowie die Diagnose von Leadership-Kompetenzen mithilfe eines entsprechenden bankeigenen Modells.

750 neue Führungskräfte nahmen 2015 am „Management Fundamentals“-Programm teil

Um Führungskräfte bei der Übernahme und Ausübung ihrer Rollen zu unterstützen, bietet die Deutsche Bank zwei neue „Management Fundamentals“-Programme an: eine Version für neue Manager bis zur Verantwortungsstufe Vice President, die erstmals Führungsverantwortung in der Bank übernehmen, sowie eine für Director und Managing Director. Während im Jahr 2015 rund 750 Mitarbeiter am Basisprogramm teilnahmen, sollen es 2016 bereits 1.500 an mehr als 15 Standorten werden. Das Programm deckt drei wesentliche Aspekte ab: Mitarbeiterführung, Steigerung des Geschäftserfolges und Mitgestaltung der Unternehmenskultur.

Außerdem gibt es zahlreiche sogenannte „Acceleration-Programme“, die Mitarbeiter mit Führungspotenzial auf den nächsten Entwicklungsschritt vorbereiten und ihre Weiterentwicklung beschleunigen. Die Programme sollen gewährleisten, dass diese Mitarbeiter Kenntnisse und Erfahrungen erwerben, die sie benötigen, um ihre Karriere voranzutreiben. Im Jahr 2015 fanden zum zweiten Mal spezielle Programme für besonders potenzialstarke Director, Vice Presidents und Assistant Vice Presidents in den Infrastrukturfunktionen der Bank statt. Insgesamt nahmen 3 % der relevanten Zielgruppe daran teil. Sowohl die Fluktuationsrate (3 %) als auch die Beförderungsquote (26 %) unter den teilnehmenden Director fielen besser aus als in der breiteren Gruppe aller Director in den Infrastrukturfunktionen (6 % beziehungsweise 2 %).

Die Bank plant, ihre Maßnahmen zur Verstärkung der Führungskompetenzen in der Bank weiter auszubauen. Dazu wird im Jahr 2016 das neue „Leadership Development“-Programm eingeführt, das sich an Vorgesetzte von Führungskräften richtet.

Ein Umfeld schaffen, das nachhaltige Leistung ermöglicht

Die Deutsche Bank wird alle Leistungsbeurteilungs- und Entwicklungsprozesse in einem integrierten Ansatz zusammenfassen. Dieser soll mit Beginn des Zielvereinbarungsprozesses für das Jahr 2017 starten und die Feedback-Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern weiter intensivieren. In einem ersten Umsetzungsschritt wurden die Talent Reviews verbessert, damit Führungskräfte die Stärken ihrer Mitarbeiter fördern und deren Entwicklungsbedarf ermitteln können. Kontinuierliches Lernen und eine stetige Weiterentwicklung tragen entscheidend dazu bei, dass Mitarbeiter über die erforderlichen Kompetenzen und Kenntnisse für ihre aktuellen Rollen verfügen und auf neue Herausforderungen vorbereitet sind.

Dabei ist es von wesentlicher Bedeutung, die Leistung und Entwicklung eines jeden Mitarbeiters sowie dessen persönlichen Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens anzuerkennen. Der Performance Management-Prozess der Deutschen Bank besteht aus der Zielvereinbarung zu Jahresbeginn, einer Zwischenbeurteilung zur Jahresmitte sowie einer abschließenden Leistungsbeurteilung zum Jahresende, bei der die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters eine entscheidende Rolle spielt. Für 2015 vereinbarten 91,2 % der Mitarbeiter ihre Ziele mit den jeweiligen Führungskräften, und 97,7 % schlossen ihre Leistungsbeurteilung zum Jahresende ab.

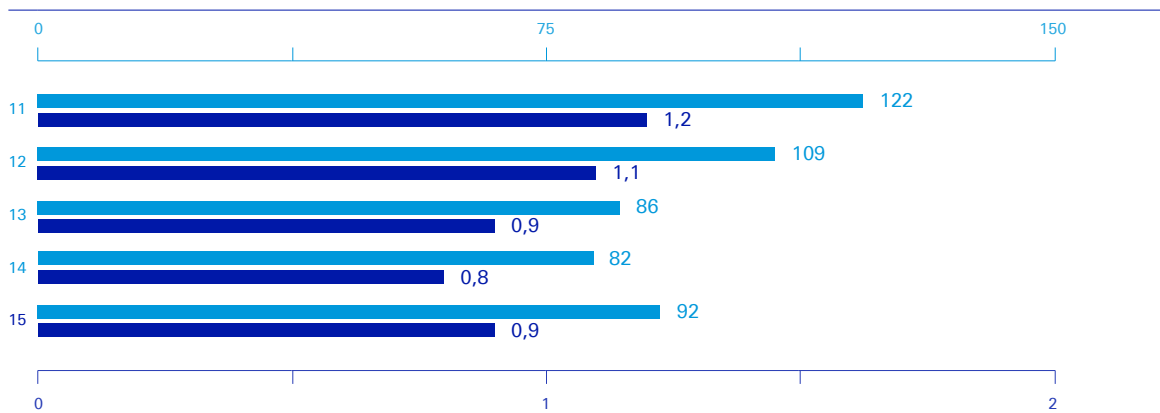
Die kontinuierliche Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen

Um Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen und ihre Karriere bestmöglich zu gestalten, fördert die Bank deren kontinuierliche berufliche und persönliche Entwicklung.

Insgesamt wurden 2015 rund 92 Mio Euro für Trainingsmaßnahmen aufgewendet. Das entspricht einem Anstieg von 12 % gegenüber dem Vorjahr. Die Bank hat ihr breites Angebot an Programmen aufrechterhalten, und die Gesamtbeteiligung unter den Mitarbeitern stieg gegenüber 2014 um 25 %. Gemäß der strategischen Prioritäten der Deutschen Bank galt den Themen rund um Regulierung und Compliance besonderes Augenmerk. In diesem Bereich wuchs die Beteiligung um fast ein Drittel. Ein beachtlicher Teil der Trainingsmaßnahmen wird nun über innovative und effiziente E-Learning-Formate zur Verfügung gestellt.

Training

- Aufwendungen für Weiterbildung (in Mio €)
- Aufwendungen für Weiterbildung je Mitarbeiter (in Tsd €; Vollzeitkräfte)



Trainingsteilnahmen

In Tsd	2015	2014	2013	2012	2011
Führungs- und Management-Training	18,6	17,1	18,5	19,0	20,0
Geschäfts- und finanzspezifisches Training	87,5	82,5	99,6	116,9	111,7
Regulatorisches und Compliance-Training	703,2	534,8	447,5	421,3	468,2
Grundlagen-Training	97,8	89,8	101,6	99,7	98,1
Insgesamt	907,1	724,2	667,2	656,9	698,1

Das interne Verfahren für „360 Grad“-Feedback wurde 2015 von HR überarbeitet – das beinhaltet auch die Einführung von Moderatoren, um das eingelieferte Feedback von Kollegen und Führungskräften systematischer auszuwerten und zu besprechen. Zudem sollen mithilfe des neuen „Learning Management-Systems“ bankweite Lernangebote in modernen Formaten ermöglicht werden. Durch eine 2015 durchgeführte, stringente Bedarfsanalyse wird sichergestellt, dass auch neue Schwerpunkte im Rahmen des Trainingsangebots abgedeckt werden können.

Berufsausbildung bei der Deutschen Bank

Die duale Berufsausbildung für Schulabgänger mit Realschul- oder Gymnasialreife in Deutschland ist Teil der Bestrebungen der Bank, Nachwuchstalente zu gewinnen und zu entwickeln, sowie die Attraktivität von Arbeitsplätzen im Bankensektor zu fördern. Das Programm besteht aus praktischen Ausbildungsmodulen im Unternehmen sowie Lerneinheiten an einer Berufsschule (für duale Auszubildende) oder Universität (für duale Studenten). Dabei endet das duale Studium – der Betriebswirtschaftslehre oder der Wirtschaftsinformatik – für die Absolventen mit einem kaufmännischen sowie einem Bachelor-Abschluss.

863 neue Auszubildende im Jahr 2015

Im Jahr 2015 stellte die Deutsche Bank insgesamt 863 neue Auszubildende und duale Studenten ein (2014: 832). Das entspricht einem Anstieg von 3,7 % gegenüber 2014 und ist auf die größere Nachfrage im Bereich Büromanagement zurückzuführen. 475 Absolventen erhielten 2015 einen Anstellungsvertrag bei der Bank (2014: 489). Die Übernahmequote, ohne die Postbank, lag 2015 bei 70 % (2014: 59 %). Die angebotenen Ausbildungsberufe sind: Kaufmann /-frau für Büromanagement mit oder ohne zusätzliche Qualifikation in Fremdsprachenkorrespondenz Englisch, Bankkaufmann /-frau und Kaufmann /-frau für Dialogmarketing. Daneben können alle Absolventen der dualen Programme wichtige Fähigkeiten erlernen, die sie für eine erfolgreiche Karriere benötigen.

Im Rahmen der Initiative IN CHARGE – ins Leben gerufen von der deutschen Industrie und Wirtschaft – engagierte sich die Deutsche Bank im Jahr 2015 für die Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit in Europa. Die Initiative, die auch asylberechtigte Flüchtlinge beim Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt unterstützt, bietet verschiedene Maßnahmen an, um individuelle Fähigkeiten zu fördern und Berufschancen zu eröffnen. Dazu zählen Praktika und Ausbildungen, sowie E-Learning-Programme und Beratungsdienste. Ferner wirbt die Bank im außereuropäischen Raum für die Vorteile dualer Ausbildungsmodelle und steht dazu in Kontakt mit Unternehmen in den USA, Afrika und Australien.

Auszubildende in Deutschland

	2015	2014	2013	2012	2011
Anzahl Auszubildende	1.936	1.818	1.849	2.016	2.230
Anteil weibliche Auszubildende	44,6 %	45,8 %	46,1 %	48,0 %	50,5 %
Auszubildenden-Quote	4,0 %	3,8 %	3,8 %	4,0 %	4,5 %
Aufwendungen für Berufsausbildung in Mio €	45	41	46	54	56
Ø Aufwendungen für Berufsausbildung je Mitarbeiter (Auszubildender) in Tsd €	27	26	27	28	29

Ein ausgewogener Ansatz bei der Rekrutierung

Vor dem Hintergrund der strategischen Neuausrichtung und aktueller Herausforderungen verfolgt die Deutsche Bank einen ausgewogenen Ansatz bei der Besetzung offener Stellen. Dabei baut sie sowohl auf Mitarbeiter, die bereits bei der Bank beschäftigt sind, und stellt gleichzeitig Fachkräfte ein, die mit zusätzlichen Kenntnissen und Kompetenzen zur nachhaltigen Leistung des Unternehmens beitragen.

Im Jahr 2015 baute die Deutsche Bank weiter auf ihren Aktivitäten zur Förderung der internen Karrieremobilität auf, um Entwicklungsmöglichkeiten und Mitarbeiterbindung zu verbessern. Dabei lag besonderes Augenmerk auf der Mitarbeiterinformation, größerer Transparenz hinsichtlich verfügbarer Karriereoptionen, der besseren Unterstützung von Führungskräften sowie der Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen. Mit Blick auf die Strategie 2020 wurde ein fokussierterer Ansatz erarbeitet, um neue Einsatzmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zu identifizieren. Dies ist ein wesentlicher Aspekt der internen Karrieremobilität und eine wichtige Maßnahme, um Restrukturierungsprogramme sozialverträglich durchzuführen. Dabei sollen insbesondere bereichsübergreifende Wechsel ermöglicht werden; so können Mitarbeiter ihre Fähigkeiten weiter ausbauen sowie vielfältige Karrierewege beschreiten.

60 %

der offenen Stellen intern
besetzt (Deutschland)

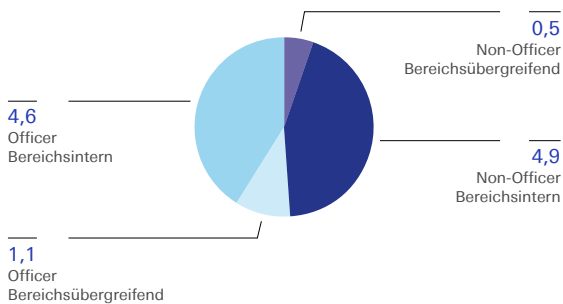
766

neue Hochschulabsolventen
eingestellt

Im Jahresverlauf 2015 wurde weltweit gut ein Drittel aller offenen Stellen intern besetzt. In Deutschland lag der Prozentsatz mit 60 % deutlich höher. Zusammen mit sonstigen Versetzungen im Rahmen von Entwicklungsschritten wechselten 2015 insgesamt mehr als 10.000 Vollzeitbeschäftigte ihren Arbeitsplatz intern. Dieser Fokus auf interne Mobilität ist bei der Umsetzung der Strategie 2020 von großer Bedeutung, da von Stellenkürzungen betroffene Mitarbeiter so in andere passende Rollen wechseln können. [Siehe Seite 32](#) Ferner hat die Bank ihre Insourcing-Maßnahmen fortgesetzt, um den Zugang zu Schlüsselkompetenzen im Unternehmen zu verbessern, insbesondere im IT-Bereich.

Mehr als 10.000 Vollzeitkräfte wechseln intern den Arbeitsplatz

2015, Vollzeitkräfte in Tsd



Versetzung in einen anderen Bereich und mindestens eine zusätzliche Veränderung (Position, Vorgesetzter oder Standort) für einen Mitarbeiter; ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems insbesondere Postbank, DB Investment Services und BHF (veräußert 2014)
Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate

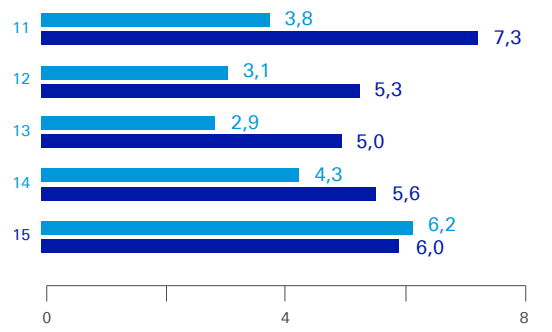
Einstellungen nach Beschäftigungsstruktur

Vollzeitkräfte in Tsd

- Officer
- Non-Officer

Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate

Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems; insbesondere Postbank, DB Investment Services und BHF (veräußert 2014); Sal. Oppenheim 2015 erstmals in das Corporate Title-System einbezogen



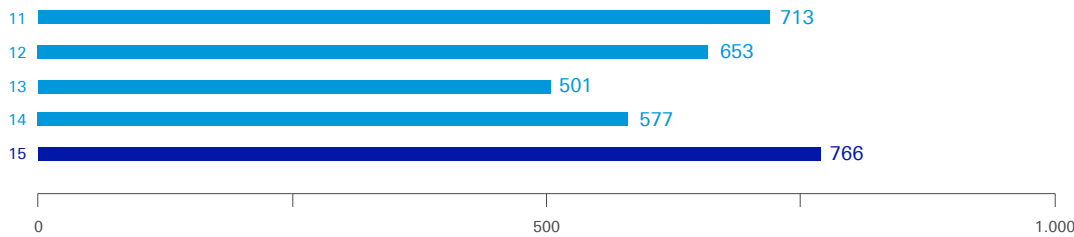
Neue Talente entwickeln

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Rekrutierungsstrategie der Deutschen Bank ist es, ausreichend Nachwuchskräfte heranzuziehen. Dazu gehören sowohl fest angestellte Mitarbeiter als auch Praktikanten. Die Investitionen auf diesem Gebiet werden auch künftig fortgesetzt. Im Jahr 2015 wurden insgesamt mehr als 750 Hochschulabsolventen in den Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen der Bank eingestellt – und damit eine der höchsten Absolventenzahlen überhaupt. 37,1 % der eingestellten Absolventen sind weiblich (2014: 34,3 %). Der Anstieg bei den Trainees gegenüber 2014 (577) ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen, darunter die größere Nachfrage nach Absolventen mit fundierten IT-Kenntnissen sowie eine nach den Rückgängen der Vorjahre höhere Anzahl von Neueinstellungen in Corporate Banking & Securities (CB&S). Im Sommer besuchten die Hochschulabsolventen ein gemeinsames Einführungs- und Orientierungsprogramm. Dabei konnten sie wichtige Einblicke in das Geschäft und die Unternehmenskultur der Bank gewinnen, relevante technische Kompetenzen erlangen und frühzeitig bereichsübergreifende Kontakte knüpfen.

Ein weiterer strategischer Schwerpunkt lag 2015 auf der Zusammenführung divisionaler Trainee-Programme für Hochschulabsolventen in allen Infrastrukturfunktionen. Das ermöglicht den Aufbau eines bereichsübergreifenden und somit flexibleren Talentpools für die Bank, während sich den Nachwuchskräften zugleich bessere Karriereoptionen eröffnen. Beide Faktoren sind entscheidend für die Deutsche Bank, um kompetente Mitarbeiter zu binden.

Nachwuchskräfte

Eingestellte Hochschulabsolventen, global, in Kopfzahl



Zugang zu neuen Kompetenzen

Angesichts ihrer strategischen Ziele und der ständig wechselnden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt entwickelt die Bank ihre Arbeitgebermarke kontinuierlich weiter. Dazu gehört auch die Positionierung als bevorzugter Arbeitgeber im IT-Bereich. Vor dem Hintergrund der anhaltenden Digitalisierung in der Bankenbranche wächst die Nachfrage nach IT-Kenntnissen und digitalen Kompetenzen. Darüber hinaus sind aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Themen wie Regulierung und Governance entsprechende Kompetenzen gefragt. Im Jahr 2015 konnte die Deutsche Bank dank neuer gezielter Initiativen Mitarbeiter mit den geforderten Qualifikationsprofilen in einem äußerst wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt rekrutieren.

Zusätzlich hat die Bank ihre Präsenz und den Dialog in sozialen Medien verstärkt. Damit soll sichergestellt werden, dass relevante Zielgruppen über diejenigen Kanäle angesprochen werden, die diese bevorzugt zur Suche nach Karrieremöglichkeiten nutzen. In den vergangenen zwei Jahren hat die Deutsche Bank schätzungsweise 22 Millionen potenzielle Kandidaten und aktuelle Mitarbeiter über soziale Medien erreicht. Zum Jahresende 2015 hatte sie 627.000 Follower und Fans auf LinkedIn, Facebook und Twitter. Kürzlich wurde das Online-Angebot der Bank um ein Profil in Glassdoor ergänzt. In diesem bewertungsbasierten Portal können Kandidaten nähere Informationen zu Unternehmen und deren Rekrutierungsverfahren erfahren.

627.000 Follower und Fans auf LinkedIn,
Facebook und Twitter

Governance stärken

Im Jahr 2015 hat die Bank ihre Governance weiter gestärkt und sichergestellt, dass für alle Zielgruppen weltweit konsistente, strukturierte sowie leistungsorientierte Einstellungspraktiken gelten. Die Maßnahmen umfassen die Weiterentwicklung und Verschärfung globaler Richtlinien zur Rekrutierung von Mitarbeitern und Empfehlung von Kandidaten gemäß neuer Branchenstandards sowie Risikomanagement- und aufsichtsrechtlicher Anforderungen. Die Einstellungsrichtlinie deckt alle Aspekte von der Positionsgenehmigung und den Vorstellungsgesprächen bis hin zur Einarbeitungsphase ab. Mithilfe der Richtlinie zur Empfehlung von Kandidaten sollen die Integrität und Transparenz für diesen wichtigen Kanal zur Mitarbeitergewinnung gewährleistet werden.

Auch im Jahr 2015 lag ein großer Schwerpunkt auf Kostenmanagement und -kontrolle bei der Rekrutierung, um die Effizienz und Qualität interner und externer HR-Prozesse zu steigern. Die Ergebnisse einer entsprechenden Analyse sollen im Jahr 2016 umgesetzt werden.

Anpassung des Vergütungsmodells an sich wandelnde Anforderungen

Die geeignetsten Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, steht im Mittelpunkt der Vergütungsstrategie der Deutschen Bank. Kernelement dabei ist die leistungsgerechte Vergütung auf der Grundlage eines soliden Rahmens für Risikosteuerung und Kontrollen unter Berücksichtigung von Marktfaktoren sowie gesellschaftlichen Werten. Da die Bank ihren Vergütungsansatz mit den sich wandelnden externen und internen Erwartungen in Einklang bringen möchte, werden die Vergütungsstrukturen regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

Vor diesem Hintergrund beschloss die Deutsche Bank, die Gesamtvergütung der Mitarbeiter für das Geschäftsjahr 2015 erst im März 2016 statt im Februar bekannt zu geben. Damit sorgt die Bank für eine größere Transparenz der Vergütungsentscheidungen und verfügt über mehr Zeit, um die Geschäftsentwicklung des Gesamtjahres zu beurteilen. Dies trägt auch dazu bei, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Mitarbeiter- und Aktionärsinteressen zu erzielen.

Vergütung an Leistung und Umsetzung der Unternehmenskultur koppeln

Die Deutsche Bank knüpft die Vergütung von Mitarbeitern auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens an deren Leistung und Verhaltensweisen. Dazu werden zahlreiche Faktoren berücksichtigt, unter anderem das Geschäftsergebnis der Bank und des jeweiligen Bereichs sowie die Leistung des einzelnen Mitarbeiters. Im Einklang mit regulatorischen Anforderungen müssen Führungskräfte von Mitarbeitern in leitenden Funktionen bestätigen, dass sie bei Entscheidungen zur jährlichen variablen Vergütung alle relevanten Leistungs- und Risikokennzahlen sowie sonstige, eigens auf ihren Arbeitsbereich zugeschnittene Leitlinien sorgfältig geprüft und berücksichtigt haben. Darüber hinaus müssen Führungskräfte gegebenenfalls erläutern, wie die (quantitativen und qualitativen) Vergütungskennzahlen ihre Entscheidung beeinflusst haben. Dies ist insbesondere im Hinblick auf Material Risk Taker sowie in Fällen von Verhaltensverstößen wichtig.

In einem sich stetig weiterentwickelnden globalen Regulierungsumfeld lag der Fokus 2015 weiterhin auf der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen auf zahlreichen Gebieten. Dazu zählten die:

- Entwicklung und Umsetzung eines überarbeiteten, nachhaltigen Prozesses für die Identifizierung der Material Risk Taker gemäß CRD IV; dazu gehört auch kontinuierlich sicherzustellen, dass die Vergütungsstrukturen für identifizierte Mitarbeiter in der Bank den aufsichtsrechtlichen Anforderungen entsprechen;
- anhaltende Weiterentwicklung der Anforderungen zur Vergütungs-Governance innerhalb der Bank, darunter jene zur angemessenen Governance und Dokumentation subdivisionaler und individueller Vergütungsentscheidungen;
- fortgesetzte aktive Mitgestaltung des aufsichtsrechtlichen Umfelds durch Teilnahme an Konsultationen und direktes Feedback an Aufsichtsbehörden sowie Arbeitgeber- und Branchenverbände.

Im Jahr 2015 überarbeitete die Bank ihr Vergütungsrahmenwerk und führte dieses im Januar 2016 ein. Damit sollen Vergütung und Leistung besser in Einklang gebracht und nachhaltige Leistung auf allen Ebenen der Bank gefördert werden. Das neue Rahmenwerk sieht für außertarifliche Mitarbeiter Referenzquoten für das Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung je nach Verantwortungsstufe und Geschäftsbereich bzw. Infrastrukturfunktion vor. Zusätzlich soll die variable Vergütung ab 2016 aus zwei Komponenten bestehen. Die erste, eine Gruppenkomponente, bezieht sich auf die Konzernergebnisse und verknüpft damit die individuelle Gesamtvergütung enger mit der Gesamtleistung der Deutschen Bank. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass jeder Mitarbeiter zu den Unternehmensergebnissen

beiträgt. Die zweite, eine individuelle Komponente, ist diskretionär und wird für die Leistung des einzelnen Mitarbeiters vor dem Hintergrund des divisionalen Ergebnisses gewährt. [Weitere Informationen: Eine Botschaft von John Cryan und Karl von Rohr zum neuen Vergütungsrahmenwerk der Deutschen Bank](#)

Zusatzleistungen für Mitarbeiter weltweit

Neben einer gerechten und leistungsorientierten Vergütung gewährt die Deutsche Bank ihren Mitarbeitern ein breites Spektrum an Zusatzleistungen, um deren persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern. Insgesamt bietet das Unternehmen weltweit rund 900 Programme für Mitarbeiter, die auf das körperliche, geistige und finanzielle Wohl sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance abzielen. Dies ist ein Schlüsselfaktor für die Gewinnung und langfristige Bindung von Mitarbeitern.

Nachhaltige Altersvorsorge

Die Bank sieht sich weltweit in der Verantwortung, einen Beitrag zur Altersvorsorge ihrer Mitarbeiter zu leisten. In Deutschland umfasst das Angebot drei Säulen, die die gesetzliche Altersvorsorge ergänzen: eine arbeitgeberfinanzierte direkte Versorgungszusage (Beitragsplan), eine Versicherung mit Beitragsbeteiligung des Arbeitgebers und Arbeitnehmers sowie die Möglichkeit der Entgeltumwandlung zum Zweck der betrieblichen Altersvorsorge bis zu den gesetzlichen Höchstgrenzen. Ähnliche Mitarbeiterprogramme existieren weltweit.

Auch im Jahr 2015 erreichte die Deutsche Bank ihr Ziel, ihre Pensionsverpflichtungen zu 90-100 % mit Vermögenswerten zu unterlegen, und wies somit ein höheres Niveau aus als alle anderen DAX-30-Unternehmen in den vergangenen Jahren.

Teilnahme am Mitarbeiter-Aktienplan

Jedes Jahr beteiligen sich rund 20.000 Mitarbeiter aus Tochtergesellschaften und Niederlassungen weltweit an dem Global Share Purchase Plan (GSPP) der Deutschen Bank. Dieser bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, Deutsche Bank-Aktien in monatlichen Raten zu erwerben und damit am langfristigen Unternehmenserfolg teilzuhaben. Am Ende des jährlichen Kaufzyklus stockt die Bank den so erworbenen Aktienbestand um maximal zehn Gratisaktien auf. Im siebten Planjahr 2015 haben in Deutschland 55 % der Mitarbeiter dieses Angebot angenommen. Mitarbeiter, die seit Einführung des Programms den monatlichen Mindestsparbeitrag von 25 Euro für das Programm eingesetzt haben, konnten so per Ende 2015 eine Rendite von 32,4 % (inkl. Bruttodividende) erzielen.

20.000 Mitarbeiter beteiligen sich am
Global Share Purchase Plan

In allen Ländern, in denen das Programm angeboten wird, lag die Teilnahmequote bei mehr als 34 %. Zusätzlich nahmen rund 4.000 Mitarbeiter in Großbritannien, das heißt rund 45 % der dortigen Belegschaft, den Employee Share Ownership Plan (ESOP) oder den Share Incentive Plan (SIP) in Anspruch.

Gesundheit und Wohlbefinden

Das langfristig angelegte Gesundheitsangebot der Bank umfasst im Wesentlichen medizinische Vorsorgeuntersuchungen. Diese werden in verschiedenen Ländern angeboten, unter anderem in Deutschland, Großbritannien, den USA und Spanien. Die Untersuchungen decken alle relevanten Bereiche der Vorsorge ab: physisches und psychisches Wohlergehen, Fitness und Ernährung. Im Jahr 2015 machten mehr als 50 % der berechtigten Mitarbeiter in Deutschland von dieser Leistung Gebrauch. Trainingsangebote und Workshops für Führungskräfte zum Thema „gesundheitsorientierte Führung“ ergänzen das Angebot.

Auswertungen zeigen, dass die Untersuchungen zu Verbesserungen in den Bereichen Fitness, Blutdruck, Ernährungsgewohnheiten und Nikotinverzicht führen. Die Gesundheitsquote der Mitarbeiter in Deutschland lag im Jahr 2015 unverändert bei 94,9 %.

Gesundheitsquote

	2015	2014	2013	2012	2011
In %	94,9 %	94,9 %	94,9 %	95,2 %	95,0 %
Gesundheitsquote: $100 - ((\text{Summe Krankheitstage} \times 100) / \text{Summe Sollarbeitstage})$					

Deutschland ohne insbesondere Postbank, DB Investment Services, Sal. Oppenheim (2011-2014) und BHF (veräußert in 2014)

Darüber hinaus unterstützt das Employee Assistance Program (EAP) Mitarbeiter in schwierigen Situationen in ihrem Privat- oder Berufsleben. In Deutschland nutzten im Jahr 2015 mehrere hundert Mitarbeiter das EAP. Vertrauliche Hotlines mit Psychologen oder Psychotherapeuten bieten rund um die Uhr an sieben Tagen in der Woche Beratung zu familiären Problemen, Stressbewältigung und anderen Themen. Das auch in weiteren Ländern wie Großbritannien, Russland und Hongkong verfügbare Programm kommt auch bei externen Krisen wie Naturkatastrophen, Epidemien oder anderen Bedrohungen der öffentlichen Sicherheit zum Einsatz.

Die Deutsche Bank stellt ihren Mitarbeitern global ein ärztliches Betreuungsangebot sowie einen Notfalldienst bei Geschäftsreisen zur Verfügung. Gleichzeitig führt sie lokale Initiativen zu spezifischen Gesundheitsthemen durch. So fand im Jahr 2015 ein umfangreiches Herzvorsorgeprogramm in Deutschland mit über 100 Präsentationen, Aktivitäten, Workshops und Gesundheitsmessen statt. In Großbritannien organisierte die Bank zahlreiche Vortragsveranstaltungen zu Sportverletzungen, psychischem Wohlergehen und Diabetes.

Mit Blick auf die Zukunft entwickelt die Deutsche Bank einen einheitlichen globalen Ansatz, um die Aktivitäten rund um die Themen Gesundheit und Wohlergehen auszubauen. Zudem definiert sie Mindeststandards und legt Kontrollen fest, um die Qualität ihres Mitarbeiterangebots zu optimieren.

Vereinbarkeit von beruflichen Aufgaben und privatem Engagement

Die Deutsche Bank unterstützt ihre Mitarbeiter dabei, ein Gleichgewicht zwischen beruflichen Aufgaben und privatem Engagement zu finden. Mitarbeitern stehen zahlreiche Optionen zur Verfügung, um die gewünschte Flexibilität zu ermöglichen. So können sie unter Berücksichtigung besonderer aufsichtsrechtlicher Anforderungen und der Bedürfnisse der Kunden von zuhause aus arbeiten, eine Teilzeitbeschäftigung annehmen oder im Rahmen des Job-Sharing einen Arbeitsplatz teilen.

Des Weiteren unterstützt die Bank berufstätige Eltern. So bietet sie beispielsweise mehr als 470 Kinderbetreuungsplätze in der Nähe des Arbeitsplatzes sowie jährlich mehr als 5.600 Tage Notfalldienste für die Kinderbetreuung an (in Deutschland, Großbritannien und den USA). Zusätzlich können Mitarbeiter, die aus der Elternzeit zurückkehren, an verschiedenen Standorten an Workshops teilnehmen und andere Beratungsleistungen erhalten. In Indien, Singapur, Japan und Großbritannien werden beispielsweise Programme wie „Managing Careers through Maternity Transitions“ (MCMT) angeboten, um schwangere Mitarbeiterinnen sowie deren Partner und Führungskräfte beim Übergang in die Elternzeit und den beruflichen Wiedereinstieg sowie bei anderen Aufgabenstellungen zu begleiten.

In Deutschland kommen mehr als 90 % der weiblichen Mitarbeiter nach der Elternzeit in das Unternehmen zurück, und immer mehr Männer nutzen die Möglichkeit der Elternzeit nun auch für sich. Außerdem unterstützt die Deutsche Bank Mitarbeiter, die Familienangehörige pflegen – durch Teilzeitarrangements, eine befristete Freistellung oder die Beratung zu organisatorischen Fragen durch spezielle Anbieter. Für ihr familienfreundliches Engagement ist die Bank in Deutschland bereits seit 2007 durch das „audit berufundfamilie“, eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, zertifiziert.

Teilzeit-Beschäftigung

Kopfzahl	2015	2014	2013	2012	2011
Teilzeit-Mitarbeiter	14.486	14.213	14.220	13.843	13.510
Anteil in % am Gesamtpersonal	13,1 %	13,2 %	13,2 %	12,8 %	12,2 %

Teilzeit-Beschäftigung nach Regionen

Kopfzahl, 2015	Nord- und Südamerika	Asien-Pazifik	Europa*	Deutschland	UK
Teilzeit-Mitarbeiter	46	48	1.145	12.876	371
Anteil in % am Gesamtpersonal	0,4 %	0,2 %	7,4 %	24,0 %	4,0 %

* (ohne Deutschland und UK), Naher Osten und Afrika

Rückkehr aus der Elternzeit

In Kopfzahl, Deutschland	2015	2014	2013	2012	2011
Frauen	560	575	589	578	581
Männer	453	427	324	280	231
Ohne Postbank					

3

Veränderungen begleiten

Enge Zusammenarbeit mit den Sozial-
partnern der Bank – 31

Langfristig auf Veränderungen
vorbereiten – 32

Enge Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern der Bank

Bei der Implementierung der Strategie 2020 setzt die Deutsche Bank in bewährter Weise auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit ihren Sozialpartnern. Dabei führt die Bank einen transparenten und konstruktiven Dialog mit den Arbeitnehmervertretern bei der Konzeptionierung und Verhandlung der entsprechenden Maßnahmen in allen Geschäftsbereichen.

Im Jahr 2015 gelang es, durch die Neuverhandlung und den Abschluss einer Vielzahl von Tarifvereinbarungen die notwendige Stabilität für den Strategieprozess der Bank bis zum Jahr 2017 sicherzustellen. So wurden etwa Tarifverträge für Mitarbeiter der Postbank und der wesentlichen Servicegesellschaften neu verhandelt und abgeschlossen. Diese langfristigen Tarifregelungen unterstützen den geplanten Börsengang oder Verkauf der Postbank. Dies ist das Ergebnis konstruktiver Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern der Bank und sorgt im Neuordnungsprozess für Sicherheit bei Arbeitnehmern und Arbeitgeber.

Mit dem Konzernbetriebsrat und dem Gesamtbetriebsrat wird eine Rahmenvereinbarung für die Durchführung der einzelnen Maßnahmen in Deutschland, inklusive eines sozialverträglichen Stellenabbaus, im Rahmen der Strategie 2020 angestrebt. Die Verhandlungen dazu begannen im Herbst 2015. Die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen wird sich über die Jahre 2016/2017 erstrecken.

Darüber hinaus wurden im Jahr 2015 eine Reihe von Restrukturierungsmaßnahmen in den Geschäftsbereichen der Bank sowie die Konsolidierung von Rechtseinheiten durchgeführt. So begleitete der Personalbereich etwa die Integration von ausgelagerten Mitarbeitern der Deutsche Bank Risk GmbH in die Deutsche Bank AG, einschließlich der Eingliederung in die Tarifverträge des privaten Bankgewerbes.

Daneben leistet der Personalbereich kontinuierlich einen Beitrag zu allen Themen und Aktivitäten der Bank, die der Mitbestimmung und Teilhabe der Sozialpartner bedürfen. Dazu gehört auch die enge Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung und dem Betriebsrat in Deutschland hinsichtlich aller Aspekte, die Mitarbeiter mit Behinderungen betreffen – von Rekrutierungsprozessen hin zur Gestaltung des Arbeitsplatzes und Arbeitszeitregelungen. [Siehe Seite 13](#) Außerhalb Deutschlands unterstützt der Personalbereich beispielsweise die Arbeit des Europäischen Betriebsrats und fördert so den Austausch zwischen Geschäftsleitung und Delegierten der Arbeitnehmer in den Ländern der EU, in denen das Unternehmen entsprechend vertreten ist.

Die Deutsche Bank ist aktives Mitglied im Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes (AGV Banken) und in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sowie Gründungsmitglied im Arbeitsausschuss Personalmanagement des Deutschen Instituts für Normung (DIN). Zudem ist der Personalbereich der Bank ein wichtiger Gesprächspartner für Vertreter aus Wirtschaft und Politik, insbesondere in Fragen der Sozial-, Tarif-, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. Gemeinsam mit Wettbewerbern und anderen DAX-Konzernen werden so Standards für die Personalarbeit im gesamten Unternehmen sowie branchenweit entwickelt und umgesetzt.

Langfristig auf Veränderungen vorbereiten

Gemeinsam mit ihren Sozialpartnern arbeitet die Bank verstärkt daran, Mitarbeiter besser und aktiver auf Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld vorzubereiten. Ziel ist es, die Effizienz und Effektivität der geplanten strategischen Maßnahmen zu steigern und gleichzeitig die individuelle Leistungs- und Einsatzfähigkeit zu stärken.

Das „Mosaik für Beschäftigung“, ein neutrales, auch im Sozialplan der Deutschen Bank verankertes Angebot, wurde bereits 1998 ins Leben gerufen. Das Team berät Mitarbeiter zum einen aktiv und kontinuierlich zur Persönlichkeitsentwicklung und Karriereplanung, und betreut zum anderen die berufliche Orientierung und Platzierung in Restrukturierungsphasen.

Auch 2015 lag das Augenmerk auf dem konstruktiven Umgang mit Veränderungen, seien diese durch Mitarbeiter persönlich initiiert oder bedingt durch strategische Maßnahmen der Bank. Dabei unterstützt ein spezielles Trainings- und Schulungsangebot Mitarbeiter langfristig bei der Vorbereitung auf Entwicklungen in ihrem privaten und beruflichen Umfeld. Für das freiwillige berufliche Fitness-Programm „in eigener Sache“ registrierten sich 2015 circa 1.400 Mitarbeiter neu; insgesamt haben es seit Auflegung bereits rund 19.000 Mitarbeiter in Deutschland genutzt.

19.000 Teilnehmer am beruflichen Fitness-Programm der Bank in Deutschland

Zur Sensibilisierung von Führungskräften, HR-Kollegen, Betriebsräten und Mitarbeitern werden spezielle Workshop-Angebote entwickelt und durchgeführt: beispielsweise zur professionellen Begleitung von Mitarbeitern in Veränderungssituationen oder zum Management von Veränderungsszenarien. Im Rahmen einer breit angelegten Kampagne, die sich über 2014 und 2015 erstreckte und sich an alle Betriebsräte und Personalbetreuer in Deutschland richtete, fanden mehr als 30 Workshops mit über 300 Teilnehmern bundesweit statt. [Siehe Seite 31](#) Das Angebot für Führungskräfte umfasste ebenfalls eine Reihe von Workshops und Roundtable-Veranstaltungen.

Großes Angebot an Begleitungsmaßnahmen

Für direkt von Veränderungen betroffene Mitarbeiter führte das „Mosaik für Beschäftigung“ umfangreiche Begleitungsmaßnahmen durch. Dabei reichte das Angebot von Informationsveranstaltungen über Workshops bis zum individuellen Coaching. Außerdem begleitete das Team Mütter und Väter bei ihrem Wiedereinstieg nach der Elternzeit, sowie Auszubildende bei der Positionierung und Platzierung nach ihrer Lehrzeit. Insgesamt erhielten so rund 1.200 Mitarbeiter im Jahresverlauf Unterstützung.

Darüber hinaus verzeichneten die flexiblen Beschäftigungsmodelle der Bank – für Mitarbeiter in einer Orientierungsphase sowie für jene im Übergang in die Vollrente – gerade im Zusammenhang mit den vielfältigen Transformationsprojekten eine hohe, stetig wachsende Nachfrage. Dabei ist es zunehmend von Bedeutung, bei Übergängen in den Ruhestand einen Wissenstransfer an Kollegen sicherzustellen, sowie wichtige Projekte mit praxiserfahrenen – auch ehemaligen – Bankmitarbeitern zu besetzen.

Das „Mosaik für Beschäftigung“ leistet auf diese Weise einen wichtigen Beitrag zur Strategieumsetzung der Bank allgemein und zur Erreichung der strategischen HR-Prioritäten im Besonderen, etwa durch die Förderung und Sicherstellung von interner Karrieremobilität und dem daraus resultierenden bankweiten Wissenstransfer. [Siehe Seite 19](#) Es trägt zudem zur Sicherung von Vielfalt durch die Unterstützung der Wiedereingliederung erfahrener Mitarbeiter nach Elternzeit, Krankheit oder anderen Auszeiten bei.

4

Ergänzende Informationen

Ausgewählte Personalkennzahlen
des Konzerns – 34

Über den Bericht – 38

Impressum – 39

Ausgewählte Personalkennzahlen des Konzerns

Die Zahl der Mitarbeiter (Vollzeitkräfte) des Deutsche Bank-Konzerns erhöhte sich im Jahr 2015 um 2.966 auf 101.104. Bereinigt um den Saldo aus erworbenen und veräußerten Unternehmensteilen stieg der Personalbestand um 3.175.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen

Vollzeitkräfte, in Tsd	2015	2014	2013	2012	2011
Corporate Banking & Securities	8,0	8,2	8,4	8,5	9,9
Global Transaction Banking	4,3	4,1	4,1	4,3	4,3
Deutsche Asset & Wealth Management	6,2	6,0	6,1	6,5	7,0
Private & Business Clients	37,8	38,1	37,9	37,9	38,9
Non-Core Operations Unit	0,2	0,3	1,5	1,6	2,0
Infrastructure/Regional Management	44,7	41,5	40,2	39,4	38,9
Insgesamt	101,1	98,1	98,3	98,2	101,0

Zeitarbeitskräfte (Contractors und Agency/Temps, ohne Postbank) Dez. 2015: 7,5 Tsd (Dez. 2014: 7,8 Tsd)

In Corporate Banking & Securities (CB&S) sank die Zahl der Mitarbeiter um 245 insbesondere aufgrund von Anpassungen an die Marktentwicklung. In Global Transaction Banking (GTB) erhöhte sich die Mitarbeiterzahl um 143 vor allem aufgrund der Entwicklung im Bereich Institutional Cash and Securities Services. In Deutsche Asset & Wealth Management (Deutsche AWM) erhöhte sich der Personalbestand um 157. Grund war insbesondere die Verstärkung des Geschäfts in Großbritannien und den USA. In Private & Business Clients (PBC) ging die Mitarbeiterzahl um 265 aufgrund von Reduktionen in Deutschland und in Italien zurück. In der Non-Core Operations Unit (NCOU) sank der Personalbestand um 58 vor allem aufgrund von Personalreduzierungen in von CB&S bezogenen Non-Core Operations.

In den Infrastrukturfunktionen stieg die Zahl der Beschäftigten um 3.234. Dazu haben vor allem der weitere Ausbau unserer internen operativen Plattformen sowie die Verstärkung unserer Kontrollfunktionen, darunter Compliance, Risk und Audit, beigetragen.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Regionen

Vollzeitkräfte, in Tsd	2015	2014	2013	2012	2011
Deutschland	45,8	45,4	46,5	46,3	47,3
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	23,8	23,1	23,1	23,8	24,1
Nord- und Südamerika	11,4	10,7	10,3	10,3	11,1
Asien-Pazifik	20,1	19,0	18,4	17,8	18,5
Insgesamt	101,1	98,1	98,3	98,2	101,0

In 2014 wurden die Mitarbeiter von Mauritius, die bislang unter Afrika ausgewiesen wurden, der Region Asien-Pazifik zugeordnet. Vergleichswerte wurden entsprechend angepasst.

Weibliche Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte	2015	2014	2013	2012	2011
Weibliche Managing Directors and Directors	1.921	1.789	1.724	1.702	1.680
Anteil in %	20,5 %	19,4 %	18,7 %	18,0 %	17,1 %
Weibliche Officer	15.916	14.415	13.777	13.627	13.150
Anteil in %	32,5 %	31,7 %	31,1 %	30,8 %	29,7 %
Weibliche Non-Officer	18.247	18.294	18.664	18.845	19.833
Anteil in %	55,5 %	55,4 %	55,8 %	56,0 %	55,6 %
Weibliche Mitarbeiter insgesamt	34.162	32.709	32.441	32.472	32.983
Anteil in %	41,7 %	41,7 %	41,7 %	41,7 %	41,2 %

Sal. Oppenheim in 2015 erstmals einbezogen; ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems: insbesondere Postbank, DB Investment Services und BHF (veräußert in 2014)

Die Anzahl der weiblichen Managing Director und Director ist seit 2011 um rund 240 (+14 %) gestiegen, davon circa 130 im Jahr 2015 insbesondere aufgrund von Ernennungen. Die Anzahl der weiblichen Officer erhöhte sich um rund 2.800 (+21 %), davon circa 1.500 im Jahr 2015 vor allem aufgrund von Ernennungen und Neueinstellungen. Der Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft (ohne Postbank) blieb 2015 mit 42 % stabil.

Betriebszugehörigkeit

In %, Kopfzahl	2015	2014	2013	2012	2011
Bis 4 Jahre	34,8 %	33,8 %	33,2 %	34,9 %	37,8 %
5 – 14 Jahre	27,5 %	29,3 %	30,7 %	30,0 %	28,0 %
Über 14 Jahre	37,7 %	36,9 %	36,1 %	35,1 %	34,2 %

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nach Regionen

In Jahren, Kopfzahl	2015	2014	2013	2012	2011
Deutschland	18,5	18,4	18,1	17,6	17,4
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	10,0	10,2	10,3	9,8	9,6
Nord- und Südamerika	7,5	7,8	7,9	7,8	7,3
Asien-Pazifik	4,8	4,8	4,7	4,5	4,0
Insgesamt	12,9	13,1	13,0	12,7	12,4

Beschäftigte nach Vertragsart

Vollzeitkräfte	2015	2014	2013	2012	2011
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter	97,8 %	97,7 %	98,3 %	98,4 %	97,7 %
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter	2,2 %	2,3 %	1,7 %	1,6 %	2,3 %
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter bei Neueinstellungen	92,5 %	91,9 %	93,9 %	89,7 %	86,4 %
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter bei Neueinstellungen	7,5 %	8,1 %	6,1 %	10,3 %	13,6 %

Ohne Postbank

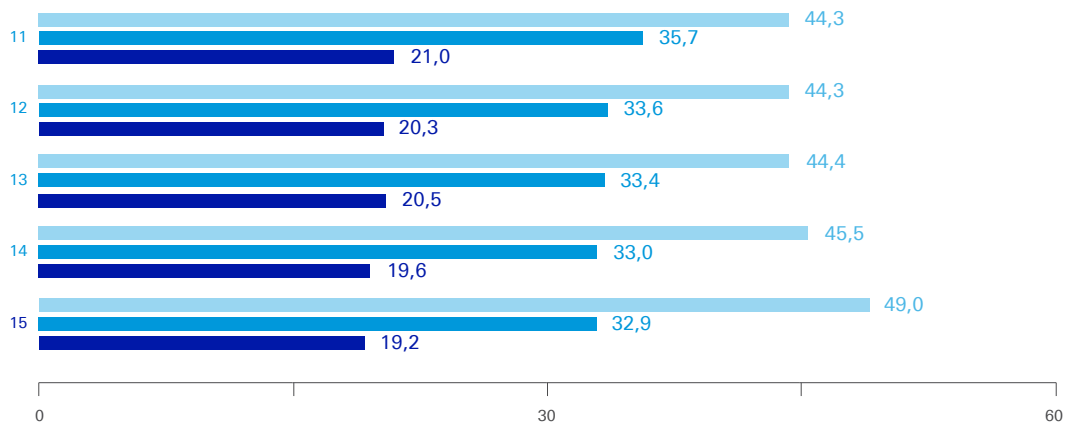
Beschäftigungsstruktur der internen Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte in Tsd

- Officer
- Non-Officer
- Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems

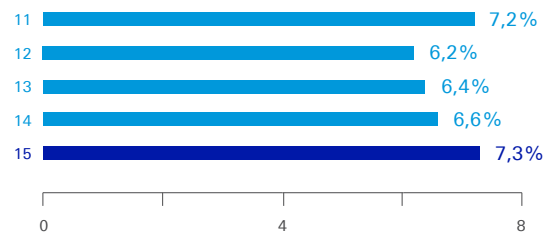
Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate; Sal. Oppenheim 2015 erstmals in das Corporate Title-System einbezogen

Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems beinhalten insbesondere Postbank, DB Investment Services und BHF (veräußert 2014)



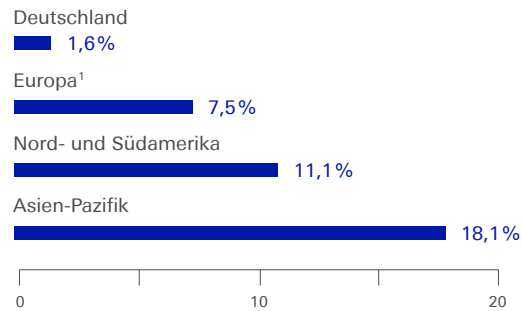
Arbeitnehmerkündigungen

In % aller Vollzeitkräfte



Arbeitnehmerkündigungen nach Regionen

In % aller Vollzeitkräfte, 2015



¹ (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika

Personalkosten und Erträge

	2015	2014	2013	2012	2011
Personalaufwand (in Mio €)	13.293	12.512	12.329	13.490	13.135
Personalaufwandsquote ¹	39,7 %	39,2 %	38,6 %	40,0 %	39,5 %
Ø Personalaufwand pro Ø Mitarbeiter der Periode (in Tsd €; Vollzeitkräfte)	133,7	128,1	125,8	134,4	129,0
Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand in % ²	34,4 %	45,2 %	43,4 %	43,2 %	50,5 %
Personalzusatzkosten: Sozialaufwand (in Mio €) ³	1.979	1.871	1.734	1.884	1.738
Ø Sozialaufwand pro Mitarbeiter in der Periode (in Tsd €; Vollzeitkräfte)	19,9	19,2	17,7	18,8	17,1
Erträge (in Mio €)	33.525	31.949	31.915	33.736	33.228
Ø Erträge pro Ø Mitarbeiter in der Periode (in Tsd €; Vollzeitkräfte)	337,2	327,0	325,7	336,1	326,3

¹ Personalaufwandsquote: Prozentualer Anteil des Personalaufwands am Zinsüberschuss vor Risikovorsorge im Kreditgeschäft plus zinsunabhängige Erträge

² Zinsunabhängige Aufwendungen insgesamt

³ Gesetzliche Sozialabgaben und nicht gesetzliche Aufwendungen für Gesundheit, Altersversorgung und Unterstützung

Beamte der Postbank in Deutschland

Vollzeitkräfte, Postbank konsolidiert 2010	2015	2014	2013	2012	2011
Aktive Beamte	4.786	4.972	5.389	5.734	6.137
In sich beurlaubte Beamte (ISB)*	453	490	434	512	522
Beamte in Beteiligungsgesellschaften	932	928	1.038	1.047	1.099
Insgesamt	6.171	6.390	6.861	7.293	7.758
Beamtenanteil der Postbank in Deutschland in %	33,3 %	34,4 %	38,1 %	39,9 %	41,8 %
Beamtenanteil in Deutschland in %	13,5 %	14,1 %	14,8 %	15,7 %	16,4 %

* Beamte, deren Beamtenverhältnis ruht. Sie sind vorübergehend in ein außertarifliches Angestelltenverhältnis gewechselt.

Über den Bericht

Dieser Bericht erläutert, wie die Personalarbeit als integraler Bestandteil in unserem global aufgestellten Unternehmen verankert ist und die Konzernstrategie unterstützt. Die Deutsche Bank möchte Transparenz zu Personalthemen bieten und orientiert sich dabei an bestehenden und sich in Entwicklung befindlichen Standards. Eine belastbare Basis für übergreifende Benchmarks kann nur dann gewährleistet werden, wenn sich auch andere Unternehmen einer transparenten Berichterstattung anschließen. Unsere Personal-kennzahlen finden Sie gesammelt in dieser Publikation. Der Berichtszeitraum entspricht dem Geschäftsjahr der Deutschen Bank (Januar bis Dezember 2015). Der Personalbericht wird in dieser Form zum dritten Mal in Folge öffentlich zugänglich gemacht.

Berichtskriterien

Bei der Erhebung von Personalkennzahlen orientieren wir uns an einigen Kriterien der G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) sowie den auf DAX-30-Unternehmen fokussierten Human Capital Reporting-Empfehlungen (HCR10) für eine transparente Personalberichterstattung. Zudem beteiligt sich die Deutsche Bank seit 2011 aktiv am Technical Committee 260 der International Organization for Standardization (ISO) zum Thema „Human Resource Management“ und ist in den entsprechenden Spiegelgremien ANSI (USA), BSI (GB) sowie DIN (DE) vertreten.

Berichtsgrenzen

Wir verstehen diesen Bericht als Ergänzung zu den dargestellten Personalthemen im Geschäftsbericht sowie im Unternehmerische Verantwortung Bericht der Deutsche Bank AG. Grundlegende Unternehmensinformationen sowie unsere ökonomischen Kennzahlen können Sie unserem Jahresabschluss und Lagebericht entnehmen.

Datenprüfung und Transparenz

Mitarbeiter aus Communications, CSR & Public Affairs haben in enger Zusammenarbeit mit Personalkollegen die für ihren Verantwortungsbereich relevanten Daten erhoben und in diesen Bericht integriert.

Feedback und Anregungen

Den Dialog mit unseren Stakeholdern und die Ausrichtung unserer Berichterstattung an Informationsbedürfnissen verstehen wir als kontinuierliche Aufgabe. Nutzen Sie gerne unsere Kontaktangaben im Impressum, um Feedback und Anregungen an uns zu senden.

Online-Präsenzen zu Personalthemen

Vergütungsbericht

Karriere bei der Deutschen Bank

Detaillierte Informationen zu unseren Ausbildungs- und Einstiegsmöglichkeiten für Schüler, Studenten, Absolventen und Berufserfahrene, sowie weltweit vakante Positionen finden Sie unter db.com/careers. Erfahrungsberichte unserer jungen Talente finden Sie vorwiegend auf der Facebook-Seite Deutsche Bank Karriere.



Diversity Online-Präsenz

Diversity: Potenziale voll ausschöpfen

Benefits

Die Deutsche Bank bietet ihren Mitarbeitern eine Vielzahl an Zusatzleistungen. Diese können in diesem Bericht aufgrund regionaler Unterschiede nicht vollständig aufgeführt werden.

Impressum

Herausgeber

Deutsche Bank Aktiengesellschaft
Taunusanlage 12
60262 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 9 10 00
deutsche.bank@db.com

Verantwortlich für den Inhalt

Pippa Lambert, Karen Meyer, Volker Steuer

Konzeption

Stefanie Chalk, Stefan Walbert, Martin Geier,
Flavio Passaro, Hilger Pothmann

Veröffentlichungsdatum

11. März 2016

Kontakt und Feedback

Deutsche Bank AG
Communications, CSR & Public Affairs
E-Mail: hr.communication@db.com

Publikationen zum Jahresabschluss

Alle Deutsche Bank Publikationen zum
Jahresabschluss 2015 finden Sie unter db.com/de/15

© 2016 Deutsche Bank AG

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher
Genehmigung des Herausgebers und mit Bild und
Textverweis der Deutsche Bank AG.

Redaktionelle Anmerkung

Alle Angaben in diesem Bericht erfolgten nach bestem Wissen und wurden mit größter Sorgfalt und Umsicht aus unterschiedlichen Quellen zusammengestellt. Nach unserer Kenntnis entsprechen die hier enthaltenen Informationen, Zahlen und Daten der Wahrheit. Eine Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben kann dennoch nicht übernommen werden. Der Herausgeber war bemüht, alle Reproduktionsrechte zu klären. Eventuelle rückwirkende Ansprüche bitten wir über hr.communication@db.com an uns zu richten. Wenn bei bestimmten Begriffen, die sich auf Personengruppen beziehen, nur die männliche Form gewählt wurde, so ist dies nicht geschlechterspezifisch gemeint, sondern geschah ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Allen Kollegen und allen Beteiligten außerhalb des Unternehmens, die an der Erstellung dieses Berichts mitgewirkt haben, danken wir für die freundliche Unterstützung. Der vorliegende Bericht ist ausschließlich online verfügbar. Die englische Publikation ist abrufbar unter: hr-report.db.com/15

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Zukunftsgerichtete Aussagen sind Aussagen, die nicht Tatsachen der Vergangenheit beschreiben. Sie umfassen auch Aussagen über unsere Annahmen und Erwartungen. Diese Aussagen beruhen auf Planungen, Schätzungen und Prognosen, die der Geschäftsleitung der Deutschen Bank derzeit zur Verfügung stehen. Zukunftsgerichtete Aussagen gelten deshalb nur an dem Tag, an dem sie gemacht werden. Wir übernehmen keine Verpflichtung, solche Aussagen angesichts neuer Informationen oder künftiger Ereignisse anzupassen. Zukunftsgerichtete Aussagen beinhalten naturgemäß Risiken und Unsicherheitsfaktoren. Eine Vielzahl wichtiger Faktoren kann dazu beitragen, dass die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von zukunftsgerichteten Aussagen abweichen.

Geschäftsbericht 2015



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter db.com/de/15

Unternehmerische Verantwortung – Bericht 2015



- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter cr-bericht.db.com/15

Personalbericht 2015



- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter personalbericht.db.com/15